_____ (1996), «The Honda effect». *California Management Review*, Califórnia, vol. 38, n.º 4.

PORTER, M. (1986), **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência**. Editora Campus, Rio de Janeiro, Brasil.

_____ (1989), **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Editora Campus, Rio de Janeiro, Brasil.

_____ (1996), «What's strategy?». *Harvard Business Review*, Boston, pp. 61-78, Nov.-Dec.

REAVIS, C. (2000), **The Swatch Group: on Internet Time**. Harvard Business School Publications, Boston, EUA, pp. 1-18.

RUMELT, R. (1996), «The many faces of Honda». *California Management Review*, Califórnia, vol. 38, n.º 4, pp. 103-111.

QUINN, J. B. (1980), **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, EUA.

SERRA, F.; TORRES, M. C. e TORRES, A. (2002), **Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático e Casos.** Reichmann & Affonso Editores, Rio de Janeiro, Brasil.

_____ e VIEIRA, P. S. (2005), **Estudos de Casos: Como Redigir; Como Aplicar**. EditoraLab, Rio de Janeiro, Brasil.

STAUFER, D. (1997), «What you can learn about managing from Microsoft». *Harvard Management Update*, pp. 3-5.

VASCONCELOS, Flávio C. e CYRINO, Álvaro B. (2000), «Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional». *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, vol. 40, n.º 4, pp. 20-37, Out.-Dez.

VERGARA, S. C. (1997), **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. Editora Atlas, São Paulo, Brasil.

WHITTINGTON, R. (1993), **What is Strategy and Does it Matter?** Routledge, Londres, Reino Unido.

YIN, R. K. (2005), **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Editora Bookman, Porto Alegre, Brasil.

ZEHNDER, D. e NICHOLAS, G. (1994), **Hayek**. Harvard Business School, Boston, EUA, pp. 1-30.

LIVROS



O poder das organizações

Autores: Cristina Amélia Carvalho e Marcelo Milano Falcão Vieira
Edição: Thomson Learning
Colecção: Debates em Administração
Sítio na web: www.thomsonlearning.com.br/home.do
Brasil

Nesta obra, os autores enfrentaram o árduo desafio de apresentar a temática do poder no âmbito organizacional. O poder é um conceito fundamental nas ciências sociais e uma das categorias centrais para análise das organizações, mas constitui um fenômeno ainda pouco explorado na área da Administração de forma sistemática. Poder é um objeto caleidoscópico, multifacetado, que pode ser analisado sob diversas perspectivas.

O poder é um conceito que tem tantos significados quanto as situações que pretende explicar, ou seja, pode ser compreendido a partir de diferentes conotações e pertence à esfera da interdisciplinaridade. Dada a complexidade do fenômeno, os autores se propõem a apresentá-lo com base em diversas correntes teóricas partindo, entretanto, da proposição que o poder tem caráter assimétrico.

As organizações se transformaram em atores sociais relevantes na contemporaneidade, ao ponto de a sociedade dos Séculos XX e XXI ter sido denominada de «a sociedade das organizações». Portanto, interpretar a realidade das organizações torna-se fundamental para a compreensão da atual sociedade. As organizações se constituem como um palco onde se desenrolam relações socioeconômicas, jogos de interesses, negociações, conflitos, controle e resistências, portanto, são *locus* por excelência de manifestações de poder. Ao privilegiar o poder como elemento central de análise, os autores destacam a dimensão política das organizações contemporâneas.

No primeiro capítulo, os autores fazem uma introdução ao tema, com base em um breve apanhado histórico sobre a evolução nas formas de abordagem do poder nas ciências sociais, e deixam claro ao leitor que o livro privilegia a categoria «poder assimétrico» em sua análise.

No segundo capítulo, *Sociedade, Organizações e Poder*, os autores destacam três enfoques da abordagem assimétrica do poder: a obtenção da aquiescência ou controle, a relação de dependência e a desigualdade, dando ênfase ao primeiro – que toma como base a conceituação weberiana de poder, com estreita relação com a

noção de autoridade. Em seguida, é apresentado o estudo – com viés da psicossociologia e da corrente teórica marxista – de Pagès *et. al.*, no qual é enfatizada a idéia de organizações como instrumentos de mediação, sendo esta, para Carvalho e Vieira, uma estratégia que aquelas utilizam para transformar os trabalhadores de seres humanos (sujeitos da ação) em indivíduos (que se comportam).

A mediação é entendida como uma forma de dominação das organizações sobre os indivíduos e essa pode ser de quatro tipos: econômica, política, ideológica e psicológica. Por fim, os autores apresentam a concepção de poder na obra de Bourdieu, que trata a questão por meio das noções de campo social e *habitus*, ambos os conceitos mutuamente referenciados.

Os autores ainda destacam que ao articular os dois conceitos, Bourdieu «procura superar a velha dicotomia objetivismo *versus* subjetivismo que reina nas ciências sociais» (p. 26). O poder simbólico – poder pelo qual os atores que atuam no campo social disputam – é central na obra de Bourdieu.

No terceiro capítulo, *O Ser Humano sob a Ação do Poder* os autores introduzem uma análise do poder pelo enfoque do indivíduo e do ser humano. O poder, sob o enfoque do indivíduo tem como base epistemológica o funcionalismo-sistêmico.

Para os militantes dessa corrente, que tem sua origem na abordagem comportamentalista das organizações, o poder possui caráter comunal e construtivo e o conflito é tido como um elemento externo ao sistema e quando ocorre, gera uma disfunção organizacional (disfunção sistêmica, que pode levar à entropia).

Nessa perspectiva, os interesses e objetivos da organização são determinantes para o comportamento dos indivíduos.

No capítulo quatro, *Dominação e Controle* os autores abordam o poder associado à idéia de controle, tomando como referência as correntes estruturalista e da análise do processo de trabalho (*labour process analysis*). Esses enfoques partem da premissa que os tipos de controle nas organizações evoluem em concomitância com a evolução das estruturas organizacionais ou com os modos de produção e formas de organização do trabalho.

No capítulo cinco são apresentadas as *Contribuições Brasileiras ao Debate* sobre o poder nas organizações, com destaque para os trabalhos de Fernando Prestes Motta em sua obra «*Organização e Poder: Empresa, Estado e Escola*», que tem como questão central a Administração como campo acadêmico; e Mauricio Tragtenberg com a obra «*Administração, Poder e Ideologia*», na qual são analisados: o papel das organizações no sistema capitalista moderno; o papel que desempenha as teorias administrativas, que o justifica e o legitima; e o papel de alguns intelectuais que são denominados por ele de «ideólogos das grandes corporações». Também são comentadas as contribuições de outros importantes acadêmicos brasileiros, como Fernando Tenório, Tânia Fischer, Rosimeri Carvalho da Silva, Maria Ceci Misoczky, José Henrique de Faria, Alketa Peci, Rafael Alcadipani.

Por fim, na última seção do livro, alguns clássicos sobre poder são brevemente revisitados e são fornecidas algumas indicações bibliográficas consideradas como fundamentais para a compreensão e aprofundamento teórico sobre o tema.

Recensão por Glauco da Costa Knopp – Bacharel em Administração pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) do Rio de Janeiro. Mestrando em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV).



Ética em marketing e o novo consumidor brasileiro: teoria e prática para o administrador responsável

Autores: Paulo Meira e Renato Oliveira
Edição: Editora UniRitter
Colecção: Experiência Acadêmica, vol. 2
Pedidos: editora@uniritter.edu.br
Brasil

«Greed is good», ganância é algo positivo, decretava Gordon Gekko, personagem do filme «*Wall Street*», no qual Michael Douglas personificava um inescrupuloso investidor da bolsa de valores em pleno boom do mercado financeiro e sua geração de *yuppies*. Esse tipo de visão empresarial vem cedendo espaço para uma preocupação cada vez maior das organizações em gerir seus negócios de uma forma socialmente responsável, tanto por princípios éticos quanto por uma imposição do próprio mercado.

A teoria da ReAdministração, de Caravantes e Bjur, prega que as organizações de sucesso são aquelas que conseguem ao mesmo tempo ser eficientes (produtivas), eficazes (atingem os objetivos) e, sobretudo, éticas em sua atuação. Entretanto, hodiernamente, mais que um belo postulado acadêmico, a gestão ética das instituições é uma exigência do próprio mercado. Pesquisas têm demonstrado que boa parte dos cidadãos já consome levando em conta o posicionamento social da empresa. Isso reflete uma nova realidade, que clama pela «empresa-cidadã». Cabe a cada administrador de empresas olhar para dentro e realizar uma auditoria da ética de sua gestão. Ou olhar para fora e perceber que, na verdade, é o próprio mercado que já está de olho. Nesta obra, os professores Paulo Ricardo Meira e Renato Oliveira apresentam as bases do marketing e do comportamento do consumidor, dis-

cutem as responsabilidades das empresas em relação aos clientes e à sociedade, e trazem referências práticas pelas quais os administradores e estudantes de Administração podem se pautar. É uma obra introdutória, ideal para cursos de graduação em Administração, Comunicação Social e Marketing. A abordagem do livro, no entanto, estende-se além da acadêmica, tendo um foco prático, voltado também aos executivos, em uma linguagem solta e fluída que no entanto não fere o rigor científico e as fontes dos temas. Um bom uso em sala de aula é proporcionado pelas seções da obra, que ao final traz um glossário de marketing para quem não é «iniciado» na área.



Manual de gestão – qualidade 100%

Autores: Albino Lopes e Lina Capricho
Edição: Editora RH
Sítio na web: www.editorarh.pt
Portugal

Esta obra apresenta a questão da Qualidade numa óptica muito ampla, abrangendo da tradicional Certificação até ao Total Quality Management e aos modelos de excelência organizacional. Nesta óptica, os autores adicionam a importância de uma perspectiva «externa» às organizações, em que se devem enquadrar os conceitos e as ferramentas ligadas aos temas do ambiente, segurança e responsabilidade social.

Segundo os autores, «a Qualidade, para além de uma filosofia de gestão que dispõe de um conjunto de instrumentos, métodos e práticas, constitui um modelo de comunicação integrado, cuja importância é crucial para a prática de uma gestão moderna».

Albino Lopes é professor associado do ISCTE, em Lisboa, e Lina Capricho é actualmente docente da Universidade Lusófona, também em Lisboa.



A nova economia do trabalho

Autor: Mário Murteira
Edição: Instituto de Ciências Sociais
Colecção: Ensaios
Sítio na web: www.ics.ul.pt
Portugal

Mário Murteira, professor jubilado do ISCTE e director da revista *Economia Global e Gestão*, acaba de publicar um pequeno ensaio em, como afirma, procura «montar o puzzle das visões fragmentadas do presente mercado global, tentando obter uma interpretação fundamentada de uma realidade em movimento, sem dúvida 'coerente', mas de duvidoso 'sentido', se procurarmos aferi-la segundo um padrão de desenvolvimento humano». Abordando os fenômenos da actual vaga de globalização e da emergência da sociedade do conhecimento, Murteira conclui que vivemos um período de «passagem do mercado de trabalho para um novo e específico 'mercado do conhecimento', como foco ou 'local' central da acumulação de capital no sistema econômico». O livro refere este sistema econômico mundial, global e tendencialmente «baseado no conhecimento» como «capitalismo de mercado global». Uma das questões que o livro aborda, procura responder ao problema: «tendo o sindicalismo desempenhado um papel decisivo na democratização da economia do mercado, a globalização desta, além do mais, irá relegar o sindicato para o museu da história?».



Sucesso para durar – Crie uma vida com sentido

Autor: Jerry Porras, Stewart Emery e Mark Thompson
Edição: Centro Atlântico
Colecção: Desafios
Sítio na web: www.centroatlantico.pt/titulos/desafios/sucessoparadurar.php3
Portugal

Sucesso para Durar resulta das conversas pessoais informais tidas com centenas de seres humanos excepcionais de todas as partes do mundo. Neste livro, o leitor poderá conhecer multimilionários, CEO, chefes de Estado, laureados Nobel e celebridades. Poderá conhecer, também, heróis desconhecidos que tiveram um impacto duradouro, sem o habitual poder ou carisma. Famosos ou não, a maioria deles começou de forma simples. Acima de tudo, o livro revela porque pessoas bem sucedidas mantêm o sucesso e *como o leitor o poderá conseguir também*: porque é tão difícil fazer o que é importante – e o que o leitor poderá fazer em relação a isso; aferir o que tem em comum com pessoas tão diferentes que tiveram um impacto no mundo em que vivemos como, por exemplo, Bono, Dalai Lama, Jack Welch, Jimmy Carter, John McCain, Maya Angelou, Nelson Mandela, Richard Branson, Steve Forbes, Steve Jobs e Warren Buffet; aprender como estas pessoas de sucesso duradouro colheram as suas vitórias e os seus falhanços e encontraram a coragem para prosseguir com as suas paixões.

Refira-se que JERRY PORRAS foi co-autor (com Jim Collins) de um clássico, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*.